

# Стійкість означає НЕПЕРЕМОЖНІСТЬ

Дорожня карта інституційної стійкості  
команд молодіжних центрів та  
молодіжних просторів



## Авторки-упорядниці:

**Оксана ДАЦАКІВСЬКА** (передмова, розділи 1 та 3, дорожня карта для молодіжного центру та молодіжного простору)

**Ірина ПОЛЕТУХА** (розділи 2 та 4, приклад програми підтримки персоналу)

«Стійкість означає непереможність. Дорожня карта інституційної стійкості команд молодіжних центрів та молодіжних просторів» — це практичний посібник для активістів, які щодня підтримують молодь, громади й шукають способи не лише працювати, а й уберегти себе.

Посібник створений на основі обговорень і спільних напрацювань учасників «ОБСЄ-кафе» — представників молодіжних центрів та молодіжних просторів з усієї України, які поділилися власним досвідом стійкості.

Ця діяльність проводиться в рамках проєкту «Залучення та підтримка молоді в антикризовому управлінні та постконфліктному відновленні в Україні», що реалізується Програмою підтримки ОБСЄ спільно з Міністерством молоді та спорту України та Державною установою «Всеукраїнський молодіжний центр» за фінансової підтримки держав-учасниць та партнерів Організації. Повний перелік донорів можна знайти за посиланням: [Donors to the OSCE Secretariat Extra-Budgetary Support Programme for Ukraine | OSCE](#)



Погляди, думки, висновки та інші дані, наведені в цьому документі, не обов'язково відображають позицію Організації з безпеки та співробітництва в Європі або схвалюються нею, за виключенням тих випадків, коли безпосередньо вказано, що ОБСЄ є автором цього документу.

# ЗМІСТ

Передмова	5
<b>Розділ 1. Інституційна стійкість: що це?</b>	<b>7</b>
<b>Розділ 2. Ресурсна стійкість молодіжного центру та молодіжного простору</b>	<b>27</b>
<b>Розділ 3. Стійкість людського капіталу молодіжного центру та молодіжного простору</b>	<b>45</b>
<b>Розділ 4. Ментальна стійкість команд: досвід, згенерований разом</b>	<b>53</b>
Приклад програми підтримки персоналу	63
Замість підсумків — дорожня карта для молодіжного центру та молодіжного простору	67



# ПЕРЕДМОВА

Війна випробовує все — наші цінності, інституції, здатність вірити та діяти. І ми діємо. Завдяки вірі, завдяки поколінням, які були перед нами, завдяки вже напрацьованим зв'язкам та інституціям. І при цьому пам'ятаємо та працюємо для тих, хто житиме після нас.

Одним із важливих вузлів нашої соціальної тканини є молодіжні центри та молодіжні простори. Саме вони не лише досягають цілей молодіжної політики: вони створюють умови для зростання та спадковості, дають можливість молодим людям мати не тільки теперішнє, а й майбутнє.

Підтримати молодіжні центри та молодіжні простори — це не лише про допомогу їм із приміщеннями, устаткуванням чи командою. Це означає підтримати надію, дати проявитися вразливості й стати при цьому силою. З огляду на це молодіжні центри та молодіжні простори мають не лише допомагати вистояти, але й самі залишатися стійкими. Ми взялися описати **стійкість молодіжних центрів** тому, що це — не лише про організаційне виживання. Це — про **підтримку гідності, людських можливостей і довіри у громадах**.

Інституційна стійкість — це здатність організацій адаптуватися до кризи та зовнішнього тиску та при цьому фокусуватися на ключових потребах своїх спільнот, зберігати сталість функцій. Це — про орієнтованість на людину. У випадках молодіжних центрів та молодіжних просторів — на молоду людину, яка потребує міцної сенсової історії, теплих соціальних зв'язків, агентності та підтримуючої спільноти.

Матеріали, що зібрані у цьому посібнику, стали результатом серії подій «ОБСЄ-кафе», де представники молодіжних центрів та молодіжних просторів з різних регіонів України ділилися власними історіями, викликами і знахідками. Це були не суто дискусії чи навчання — це було місце, де вони спільно готували, частували та ділилися стійкістю один з одним. Представники органів місцевого самоврядування, молодіжних центрів та молодіжних просторів з різних громад України (зокрема, прифронтових, деокупованих, релокованих) обговорювали питання стійкості та роботи з молоддю під час війни. Саме ці розмови й стали підґрунтям для узагальнення **практик інституційної стійкості**, описаних далі.

Цей посібник створено з тим, щоб допомогти молодіжним центрам і молодіжним просторам:

- **формувати інституційну стійкість як цілісну систему молодіжного центру та молодіжного простору** з елементами управління, згуртованості, ідентичності, комунікації;
- **дослідити питання ресурсної стійкості** як елементу інституційної стійкості;
- **розібратися в особливостях роботи з людським потенціалом**, надання підтримки командам і лідерам, які діють в умовах війни;
- **поділитися практиками турботи про ментальне здоров'я**, що вже працюють у громадах.

Посібник адресовано керівникам, командам і волонтерам молодіжних центрів та молодіжних просторів, управлінцям органів місцевого самоврядування, а також усім, хто працює з молоддю.

Він не є академічним підручником. Це — **жива карта досвіду**, створена людьми, які кожного дня тримають свої спільноти.

## Розділ 1.

# ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ: ЩО ЦЕ?



Стійкість. Це поняття охоплює здатність вистояти. На відміну від поняття «сталість», воно наголошує на тому, що головним його завданням є чинити опір зовнішнім обставинам та, водночас, адаптуватися до них. Як і поняття «розвиток», стійкість шукає можливості для зростання систем, але в умовах постійного обмеження ресурсів та криз. Як і поняття «кризовий менеджмент», стійкість описує особливості кризового спілкування в умовах обмеженого часу та розірваності зв'язків. Однак стійкість — це не про тимчасовість: це про потребу діяти у довгостроковій перспективі.

Якщо про стійкість як здатність людини виживати та діяти у складних обставинах йшлося під час та після Другої світової війни, то про стійкість як мету політики почали говорити вже наприкінці ХХ століття. В Україні рамки стійкості визначаються такими нормативно-правовими документами:

- **Концепція забезпечення національної системи стійкості**  
*(затв. Указом Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021);*
- **План заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року**  
*(затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р);*
- **Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності»**  
*(від 13 грудня 2022 р. № 2834-IX);*

- **План внутрішньої стійкості України (10 пунктів)**  
*(презентований Президентом України у листопаді 2024 року);*
- **Концепція Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості — 2030»**  
*(схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2025 р. № 840-р);*
- **Національна молодіжна стратегія до 2030 року**  
*(затв. Указом Президента України від 12 березня 2021 р. № 94/2021);*
- **Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки** *(затв. Указом Президента України від 27 вересня 2021 р. № 487/2021).*

Однак стійкість стосується не лише національних систем. Стійкість — це характеристика інституцій. Концепт інституційної стійкості з'явився наприкінці 80-х років ХХ століття на перетині сфер екології, психології та менеджменту. Інституційна стійкість охоплює собою питання адаптації організаційної структури, особливості зростання в умовах кризи. Нині розуміння інституційної стійкості включає кілька рівнів:

- управлінський та організаційний рівні — як організація приймає рішення, зберігає ідентичність через власну систему правил;
- рівень підтримки та розвитку людського капіталу;
- ресурсний рівень, що дозволяє мобілізувати та переосмислювати ресурси як основу стійкості.

Типове положення про молодіжний центр визначає, що він має:

- бути частиною молодіжної інфраструктури громади;
- забезпечувати простір для діяльності молоді;
- координувати програми й ініціативи розвитку молоді;
- залучати молодь до консультацій і рішень у громаді.

В умовах війни молодіжний центр та молодіжний простір — це не лише місце для молоді. Це — **соціальна інституція**, яка впливає на спроможність громади бути живою, залученою та стійкою, створює умови для того, щоб утримувати молодь у країні та забезпечувати можливості для її зростання, підтримувати зв'язки з релокованими молодіжними центрами, виявляти можливості для міжсекторальної взаємодії для молоді.

**Інституційна стійкість** — це здатність організації адаптуватися до змін, зберігаючи свою місію, цінності та спроможність діяти. Але стійка організація не лише тримається — вона підсилює інших, допомагає людям і громадам знайти опору, відновитися та продовжити зростати.

Інституційна стійкість — це не про стабільність, а про **рух, навчання та надію**.

Ключові складові стійкості молодіжного центру:

1. **Адаптивне управління** — система гнучких рішень, що поєднує стратегічне бачення і готовність до змін.
2. **Соціальна згуртованість і учасництво** — довіра, солідарність і спільна дія молоді з громадою.
3. **Ідентичність і роль центру в громаді** — усвідомлення власної місії й трансформація від «місця дозвілля» на «простір змін».
4. **Комунікація** — відкритість, турбота і здатність чути один одного навіть в умовах криз.

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА НАЛЕЖНЕ ВРЯДУВАННЯ В МОЛОДІЖНОМУ ЦЕНТРІ ТА МОЛОДІЖНОМУ ПРОСТОРИ

Адаптивне управління — це спосіб мислення, прийняття рішень і дій, який дозволяє молодіжному центру та молодіжного простору реагувати на зміни, вчитися на досвіді й оновлюватися без втрати сенсу та виконувати базові функції. Це — управління, яке поєднує стратегічне бачення і щоденну гнучкість. Йдеться про вміння не зупинятися, коли план не спрацював, а шукати нові рішення — разом із командою, молоддю, партнерами та громадою.

У роботі молодіжних центрів адаптивне управління має такі складові:

- стратегічне бачення та планування;
- інструменти належного врядування;
- управління знаннями.

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОСТІ

Стратегічне планування як системне визначення довгострокових цілей молодіжних центрів та молодіжних просторів в умовах війни стає важливим елементом командної роботи, дозволяє мислити довгостроково, тримати у фокусі найважливіше. Разом з тим значна увага команд все ж присвячена розв'язанню поточних проблем. У цих умовах важливо розуміти, що невизначеність та постійний тиск зовнішніх обставин, обмежена прогнозованість роблять традиційне стратегічне планування неможливим. Однак саме процеси учасницького стратегічного планування дозволяють командам створювати власне

розуміння контекстів, додавати визначеності, тримати у фокусі стратегічні цілі роботи молодіжного центру чи молодіжного простору.

З огляду на це стратегічне планування розраховане не лише на постановку нових цілей, а й на ревізію вже поставлених цілей та завдань, на активний перегляд можливостей, які виникають, а також на проведення аналізу успішних практик та досвіду, що можуть стати основою для побудови стратегічних завдань.

Молодіжним центрам та молодіжним просторам варто працювати над такими документами:

- **візія молодіжного центру** — чітко сформульоване «навіщо»: для кого працює центр, які цінності пропагує, яким має стати протягом 1 — 3 років;
- **річний план діяльності** — з цілями, які можна коригувати раз на 4 — 6 місяців відповідно до викликів чи нових можливостей;
- **карта ризиків і можливостей** — проста таблиця або онлайн-документ, де команда фіксує те, що може вплинути на роботу (фінанси, зміни в команді, ситуація в громаді), і як на це реагувати.

*Адаптивність — це здатність змінювати пріоритети, спираючись на досвід, запити молоді та контекст.*

## ІНСТРУМЕНТИ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ (GOOD GOVERNANCE)

**Належне врядування** — система принципів щодо прийняття рішень, що передбачає відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами, дотримання принципів прав людини та верховенства права.

**Ключові принципи належного врядування:** прозорість та підзвітність, інклюзивність та рівність, верховенство права, орієнтація на консенсус.

## РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ НА ПРАКТИЦІ

Принцип	Практичні дії для реалізації
Прозорість	публічні змістовні та фінансові звіти (якщо вони не шкодять безпеці осіб); наявні політики та процедури щодо прийняття рішень; включеність центру до національних баз даних діяльності молодіжних центрів та молодіжних просторів; регулярне оновлення інформації
Підзвітність	регулярні звіти перед командою, молоддю, партнерами; дорадчі (експертні, наглядові) ради; оприлюднення звітів на публічних ресурсах; можливість зворотного зв'язку щодо діяльності центру та простору від усіх зацікавлених сторін
Інклюзивність та рівність	інфраструктурна безбар'єрність центрів та просторів (можливість для спілкування людям з порушенням зору чи слуху, доступ до приміщень тощо); недискримінація осіб з інвалідністю, чоловіків та жінок; включення різних груп молоді до планування та проведення заходів, доступність заходів
Верховенство права	акцентування на правах людини та задоволенні законних прав молоді; відповідність нормативно-правовій базі України; постійна перевірка заходів на предмет релевантності та відповідності інтересам свободи та безпеки молодих людей
Орієнтація на консенсус	прийняття рішень за згоди зацікавлених сторін, забезпечення можливості зворотного зв'язку з питань роботи центру

## ПОЛІТИКИ, ПРОЦЕДУРИ ТА БАЗОВІ ПРОТОКОЛИ

Коли всередині команди є зрозумілі правила гри, це знижує стрес, підвищує довіру і робить роботу стабільною, навіть коли змінюються люди.

### НАЙВАЖЛИВІШІ ПОЛІТИКИ МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ

Напрямок	Що містить політика
Персонал і волонтери	ролі, обов'язки, принципи залучення, система зворотного зв'язку
Фінансова політика	прозорі правила використання коштів, звітність, внутрішній контроль
Комунікаційна політика	тон спілкування, робота з кризами, перевірка інформації
Політика безпеки молоді (safeguarding)	етичні стандарти взаємодії, захист від дискримінації й насильства
Кризовий протокол	алгоритм дій у разі надзвичайних ситуацій, евакуації тощо
Політика гендерної рівності та інклюзії	принципи доступності, чутливість до різноманіття

*Навіть коротко прописані політики дають відчуття стабільності — це як інструкція з безпеки в літаку: краще мати і не скористатись, ніж навпаки.*

При реалізації принципів належного врядування молодіжний центр та молодіжний простір обов'язково повинні тримати у полі зору своїх засновників, органи місцевого самоврядування, молодіжну раду, громадські організації, які працюють з молоддю, людино-орієнтований бізнес.

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

Молодіжні центри часто тримаються на енергії людей, але знання не повинні зникати разом із тими, хто пішов на нові ролі. Управління знаннями допомагає зробити досвід команд спільним надбанням. Інституційна пам'ять потребує інструментів, які б забезпечували спадковість щодо роботи молодіжних інституцій, вміння засвоювати попередній досвід, користуватися отриманими результатами.

Управління знаннями передбачає такі кроки:

- створення спільної бази документів і контактів (Google-диск, Notion, Trello);
- проведення коротких підсумкових сесій після проєктів, подій, заходів та фіксація результатів цих сесій, що можуть дати відповіді на питання: *що вдалося / що варто змінити, які нові можливості ми відкрили, яких результатів досягли; як врахувати отримані результати в подальшій роботі;*
- запровадження інструментів інтеграції нових членів команди та волонтерів, зокрема через інструменти менторства чи наставництва;
- збирати історії досвіду у форматі «урокив центру».



**Важливо:** збір інформації — не самоціль; досвід повинен допомагати діяти.

### Індикатори адаптивного управління молодіжного центру:

- центр має стратегічну візію, правила та політики, які регулярно оновлюються;
- кризи розглядаються не як загроза, а як можливість навчання;
- рішення ухвалюються там, де виникає дія: швидко і спільно;
- здійснюється передача знань, які набуті організацією.

## СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ І УЧАСНИЦТВО: НАВІЩО ЦЕ МОЛОДІЖНОМУ ЦЕНТРУ?

Соціальна згуртованість для молодіжного центру — це здатність **тримати громаду разом**, створюючи простір довіри, підтримки й спільної дії.

Це коли молодь відчуває: ми тут — не суто гості. Ми — частина цієї історії цієї громади.

А учасництво — це не формальна участь у заходах, а **реальна можливість** впливати: планувати, вирішувати, творити.

Молодіжні центри та молодіжні простори вже сьогодні реалізують проекти, які можуть ставати «пульсом» громади, де спільна дія є цінністю. Це:

- спільні фестивалі, толоки, акції, збори на підтримку людей, які постраждали від війни;
- хакатони рішень для громади, де молодь шукає вихід із локальних проблем;
- клуби за інтересами: читацькі клуби, урбаністика, захист довкілля тощо;
- громадські діалоги за участю молоді, ветеранів, освітян і бізнесу.

Коли молодь бачить, що її ідеї справді змінюють життя громади, з'являється відчуття приналежності й сили.

Проживання досвіду війни потребує проектів та просторів, які б давали можливість для зцілення спільнот, де ми вчимося слухати та говорити про складне та чутливе, визнавати різний досвід людей та діставати посттравматичного зростання.

Проекти проживання досвіду війни та зцілення повинні ґрунтуватися на принципах ненасильницької комунікації, емпатії, рефлексії та створення можливостей для молодих людей та громади.

## ПРОЄКТНІ ІДЕЇ ДЛЯ ЗЦІЛЕННЯ

Розповідання історій	живі бібліотеки, документування (записи) досвіду людей, спільнот, вулиць, міст, організацій
Проживання історій	форум-театр, театр пригноблених, документальні та постдокументальні вистави, створення літературних творів на основі зібраних історій
Майстерні сенсів	фасилітовані сесії з використанням метафор та культурних інструментів для осмислення досвіду
Тиша, кімнати тиші	можливість не розповідати, але відчувати власну історію, усвідомлена відокремленість з можливістю знайти свої власні питання та відповіді
Листи іншому	написання листів до людей, які теж постраждали від війни, як акт підтримки
Спільне пам'ятання	ритуали пам'ятання, алеї та сади пам'яті про людей та місця, мурали, відеоісторії тощо

## ПРОЄКТИ, ЯКІ РОЗШИРЮЮТЬ МОЖЛИВОСТІ МОЛОДІ

Молодь має право не лише на слово, а й на вплив. Молодіжні центри та молодіжні простори можуть допомагати молоді отримати знання, навички й доступ до прийняття рішень.

Приклади:

- школи громадянської освіти, лідерства, підприємництва, дебатів;
- участь у створенні місцевих стратегій, культурних програм, бюджетів участі;
- навчання з фінансової грамотності, кар'єрного планування, цифрових навичок;

- підтримка соціального підприємництва та молодіжних стартапів;
- програми «вирівнювання шансів» — для дівчат, молоді з ВПО, людей з інвалідністю чи з малих громад.

#### **Індикатори згуртованого й учасницького молодіжного центру:**

- молодь довіряє центру і відчуває себе його частиною;
- програми відображають різноманіття громади — за віком, досвідом, походженням;
- є партнерства з ветеранськими, інклюзивними та ВПО-спільнотами;
- рішення ухвалюються спільно з молоддю;
- у центрі звучать історії зцілення, взаємодії та взаємної підтримки;
- молодь бере участь у локальному врядуванні, ініціативах, бюджетуванні участі.

## ІДЕНТИЧНІСТЬ І РОЛЬ МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ

Ідентичність — це не лише логотип, бренд чи стиль постів у соцмережах.

Це — відповідь на запитання «Хто ми?» і «Навіщо ми є?». Молодіжний центр чи молодіжний простір із чіткою ідентичністю не губиться серед подій і програм. Місія та діяльність центру зрозумілі команді, молоді, громаді, а також центр чи простір мають «власний стиль» дії.

Ідентичність — це не раз і назавжди. Вона змінюється, росте разом із людьми, із часом, із викликами. І сьогодні роль молодіжного центру виходить далеко за межі «місця дозвілля» — він стає осередком спільності, розвитку і пам'яті.

Три виміри ідентичності молодіжного центру:

- простір для самовираження молоді, простір, де молодь віднаходить свою ідентичність;
- національна та локальна ідентичність;
- роль молодіжного центру у громаді.

## ІДЕНТИЧНІСТЬ ЯК САМОВИРАЖЕННЯ

Молоді люди потребують простору для реалізації права бути собою, мати можливість зануритися у власну автентичність. Ця автентичність є корінням для стійкості молодих людей, а тому дуже важливо давати можливість відшукати автентичність української ідентичності та переосмислити її. Молодіжний центр — це місце, де можна бути собою, де молодь може висловитися, помилятися, створювати і знаходити себе.

### Інструменти для ідентичності самовираження:

- відкриті сцени, творчі лабораторії, поетичні вечори, музичні джеми;
- «відкриті двері» для молодіжних проєктів — *«центр, який дає ключі в руки»*;
- креативні формати: короткі фільми, подкасти, стенд-ап, меми, арт-інсталяції;
- інкубатори ідей — наприклад: «Зроби свій проєкт для громади за 5 днів».

## НАЦІОНАЛЬНА ТА ЛОКАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ

Приналежність до спільноти громади, країни не приходиться автоматично: ми вибудовуємо її через дію. Молодіжні центри та молодіжні простори стають активними впроваджувачами програм гідності та національно-патріотичного виховання, які формуються виходячи з ідеї про те, що потрібно брати відповідальність за спільне, допомагати, відновлювати, будувати. Ці програми часто включають заходи, наведені нижче.

### Інструменти для роботи з локальною та національною ідентичністю:

- «Мапа мого міста / громади» — експедиції, аудіогіди, історії місць і людей;
- «Моя Україна у світі» — виставки, фотоісторії, дискусії про сучасну Україну;
- «Місце сили» — документальні ініціативи про волонтерство, відновлення, нове бачення патріотизму;
- настільні ігри про історію («100 років боротьби», «Знай наших»), кіноклуби, квести;
- табори та майстерні, де молодь досліджує локальну спадщину й планує відновлення територій, відновлює громади, житло тощо;

- неформальні освітні програми — «уроки гідності», тренінги про цінності, демократію, історію;
- волонтерські місії.

Патріотизм — це не обов'язок, а турбота. Це — вміння любити свою країну через щоденні дії, взаємну підтримку і спільне відновлення.

## РОЛЬ МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ ТА МОЛОДІЖНОГО ПРОСТОРУ В ГРОМАДІ

Ніхто не є стійким сам по собі: стійкість досягається можливістю опертися на інших, зокрема на інші інституції. Молодіжні центри та молодіжні простори мають працювати як елементи екосистеми та усвідомлювати свою роль в контексті стійкості не лише молоді, а й громади, а також забезпечувати зв'язок між молоддю та громадою.

### РОЛІ МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ ТА МОЛОДІЖНОГО ПРОСТОРУ

Роль	Суть
Хаб участі	місце, де розвивається агентність та суб'єктність молодих людей, створюються спільні проекти, молодь вчиться впливати на рішення громади
Медіатор у громаді	простір інклюзивності, де різні покоління, ветерани, люди, які змінили місце проживання, люди з досвідом інституційного догляду, люди з інвалідністю зустрічаються та можуть спільно працювати
Провайдер можливостей	центр навчання, кар'єрної підтримки, молодіжного (соціального, зеленого) підприємництва, професійної орієнтації

## Індикатори молодіжного центру та молодіжного простору з чіткою ідентичністю:

- місія і цінності відомі команді, молоді й громаді;
- є власна історія — «наш наратив», який пояснює, чому ми є;
- програми центру передають цінності свободи, гідності, взаємопідтримки;
- молодь каже: *«Цей центр — про нас. Він говорить нашою мовою»*;
- центр інтегрований у громаду — співпрацює із владою, бізнесом, освітою, культурними осередками;
- центр формує нову ідентичність громади — відкриту, турботливу, стійку.

## КОМУНІКАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ

Комунікація — це система взаємодій, через яку створюються сенси, зв'язки, довіра і спільна дія. Це також такий обмін інформацією, який допомагає осмислити невизначеність, ризики, можливості та узгоджувати дії. Для стійкості комунікація передусім забезпечує здатність спільно пояснювати події, обмінюватися досвідом, віднаходити та творити сенси у ситуаціях невизначеності. Комунікація від молодіжного центру та молодіжного простору — це також інституційна комунікація, адже повинна відображати екосистемні зв'язки у громаді, не лише інформувати, а й формувати цінності та візію молоді та громади.

У стійкому молодіжному центрі або молодіжному просторі комунікація визначає:

- як ми говоримо один з одним і з громадою;
- як слухаємо, розуміємо і реагуємо;
- як тримаємо зв'язок, коли навколо невизначеність.

У кризу не завжди все вирішує стратегія — почасти вирішує людяність у спілкуванні.

Виміри комунікації для молодіжного центру чи молодіжного простору:

- внутрішня комунікація;
- комунікація з молоддю та громадою;
- комунікація з партнерами та владою;
- комунікація під час кризи.

## ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ: ДОВІРА І ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ

Усередині команди комунікація має давати не лише інформацію, а й **опору**. Бо коли люди відчувають, що їх чують, вони залишаються мотивованими навіть під тиском викликів.

Практики, які працюють:

- регулярні командні зустрічі, де не лише звітують, а й діляться почуттями, ідеями, труднощами;
- спільні календарі, робочі чати, тижневі дайджести для синхронізації;
- короткі ритуали турботи — «коло наприкінці тижня», 5 хвилин вдячності чи командне «як ви сьогодні?»;
- навички **ненасильницької комунікації (NVC)** — говорити без звинувачень, з повагою до почуттів;
- практика **активного слухання** — коли справді чуєш, а не просто чекаєш своєї черги сказати.

## КОМУНІКАЦІЯ З МОЛОДДЮ ТА ГРОМАДОЮ

Це вже не «інформування», а **спільний діалог і зворотний зв'язок**.

Молодіжний центр має бути не лише місцем, де щось відбувається, а й середовищем, де думку молоді чують і враховують.

Як це виглядає:

- партисипативні опитування, ідея-бокси, інтерактивні дошки чи QR-анкетування після подій;
- формати діалогу: «вечори чесних розмов», міжпоколіннєві зустрічі, дебати, воркшопи;
- «Голос молоді» — коли самі молоді люди ведуть сторінки центру, створюють подкасти чи відео;
- прозорість через спільні звіти, сторітелінг про те, «як ми приймаємо рішення», публічні обговорення програм.

## КОМУНІКАЦІЯ З ПАРТНЕРАМИ ТА ВЛАДОЮ

Стійкість центру залежить від того, наскільки він вбудований у свою екосистему — у партнерські відносини, які базуються не лише на домовленостях, а й на людській довірі.

Як це підтримувати:

- мати стабільний контакт із владою, школами та іншими закладами освіти, ветеранськими та культурними організаціями, бізнесом, медіа, блогерами громади;
- створювати меморандуми, а також практикувати неформальні зустрічі — «кава-довіри», партнерські сніданки, спільні ідея-сесії;
- дякувати партнерам публічно, визнавати їхній внесок — це формує культуру вдячності;
- координувати комунікацію через спільні канали (наприклад, офіційні сторінки громади чи партнерських проєктів).

Баланс між формальністю й людяністю — ключ до довготривалих партнерств.

## КОМУНІКАЦІЯ ПІД ЧАС КРИЗИ

Стійкість вимірюється не тим, чи є кризи, а **тим, як ми про них говоримо**.

**Інструменти, які допоможуть налагодити комунікацію під час криз:**

- простий **протокол кризової комунікації** — хто, коли і як повідомляє важливу інформацію;
- єдина контактна особа або команда для координації повідомлень;
- готові шаблони для швидких повідомлень («Ми знаємо, що сталося. Ми реагуємо. Ми поруч»);
- базові знання з емоційної стабільності й деескалації;
- чітке правило: *спершу підтримка — потім реакція*.

## ІНДИКАТОРИ СТІЙКОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ:

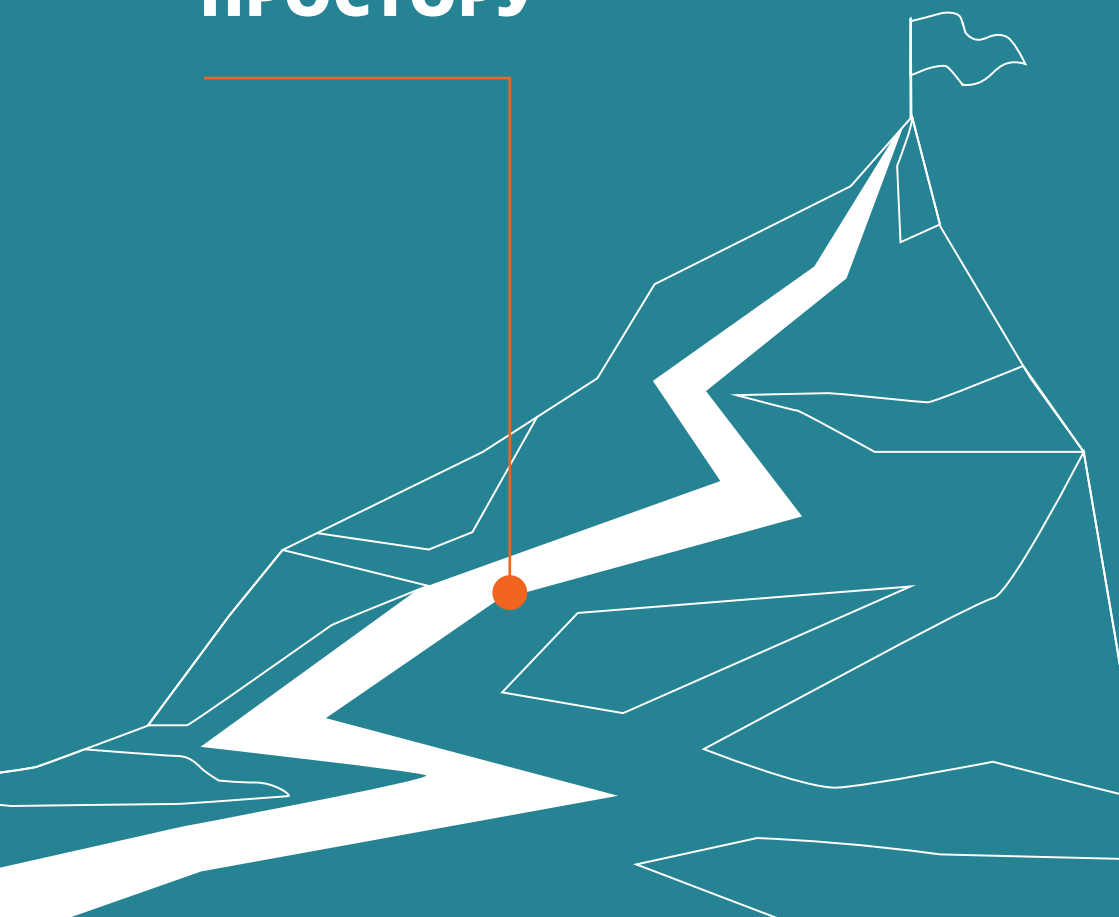
- команда володіє навичками емпатійної, чесної комунікації;
- є регулярний зворотний зв'язок з молоддю, партнерами, владою;
- проводяться командні рефлексії та «кола довіри»;
- молодь відчуває, що її голос почутий;
- у кризових ситуаціях центр зберігає людяність і спокій;
- конфлікти вирішуються через діалог, а не боротьбу.

Стійка комунікація тримає зв'язок між людьми, навіть за умов нестабільності чи змін.

Але щоб цей зв'язок був справжнім, потрібні люди, які вірять у справу, підтримують одне одного і не вигорають. В одному з наступних розділів можна докладніше дізнатися про **людський капітал молодіжного центру**: команду, цінності й мотивацію, що роблять інституцію живою.

## Розділ 2.

# РЕСУРСНА СТІЙКІСТЬ МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ ТА МОЛОДІЖНОГО ПРОСТОРУ



**Ресурсна стійкість** — здатність організації забезпечувати безперебійну роботу завдяки наявності та раціональному використанню різних типів ресурсів. У цьому розділі розглянемо три аспекти ресурсної стійкості: матеріальна база, інформаційна складова, економічний вимір.

Як розрізнити рецепти стійкості для комунальних молодіжних центрів та молодіжних просторів? Розберемося з цим на початку. З комунальними все більш-менш зрозуміло, адже йдеться про кошти і майно, яке належить громаді чи області. Відповідно, правова та організаційна рамки задаються засновником. Якщо йдеться про молодіжний простір, який створено на базі громадської організації і розташований у приміщенні, що є в розпорядженні цієї ГО, всі процеси та юридичні аспекти звіряємо за законодавством та за рамкою для громадських об'єднань. Якщо ж простір є структурним підрозділом комунальної установи іншої галузі, наприклад культури, освіти тощо, то в правовому полі рухаємось все одно за сценарієм комунальних МЦ та молодіжних просторів, що в підпорядкуванні комунальним закладам. Але в цьому випадку ми розуміємо, що це буде складнішою історією, бо потребує узгоджень та погоджень відповідних рішень.

**Гроші та ресурси люблять порядок**

# АУДИТ РЕСУРСІВ

## ВПРАВА «РЕСУРСИ В ДІЇ»

**↑** **Мета:** побачити, чим реально володіє команда, що зараз «живе» і працює, при цьому що можна та, відповідно, не можна віддати іншим.

### Крок 1.

**Мапа ресурсів.** Разом складіть список усіх наявних ресурсів — матеріальних (приміщення, техніка), фінансових (бюджети, гранти, послуги), людських (команда, волонтери, знання), інформаційних (контакти, інструменти, база). Згрупуйте їх у кілька кластерів.

### Крок 2.

**Ресурси «в дії».** Погляньте на список і відзначте, які ресурси зараз справді працюють на вас. Що живе, активно, приносить результат? Обговоріть, чому ви вирішили, що саме ці ресурси «в ресурсі»?

### Крок 3.

**Ресурси для обміну.** З'ясуйте, якими з цих ресурсів ви готові ділитися з партнерами чи спільнотою. І навпаки — які поки тримаєте при собі, щоб не виснажитися.

**!** **Зверніть увагу:** іноді те, що зараз «спить» у вас, може стати цінністю для когось іншого.

**Результат:** спільна карта ресурсів із трьома зонами: активні, сплячі, спільні / готові до обміну.

**?** Питання для саморефлексії:

- чи маємо ми резервний фонд хоча б на 3 місяці?
- чи є в нас мапа партнерів та доступних ресурсів?
- чи маємо ми протокол дій на випадок втрати фінансування або приміщення?

## ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

**Економічна стійкість** — це здатність центру забезпечувати безперервну діяльність завдяки різним джерелам фінансування, прозорому управлінню коштами та вмінню розвивати власні ресурси. Економічна стійкість молодіжного центру/ молодіжного простору - не лише про фінансові ресурси. Тут включаються ще фактори системності, передбачуваності й відповідального ставлення до кожної гривні.

## БАЛАНС ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ

Добре, коли центр має щонайменше три активні джерела доходів, при цьому жодне з них не має перевищувати 50 відсотків загального бюджету (як кажуть у фільмах про великі корпорації: «Контрольний пакет акцій має бути у вас»). Ваш фінансовий конструктор може містити кілька різних джерел, серед яких: гранти міжнародних і українських програм; кошти місцевого бюджету (на зарплати, комунальні послуги чи проектну діяльність); платні послуги або соціальне підприємство; благодійні внески, краудфандинг, клуби соціальних інвесторів; членські внески (для ГО); внески партнерів або бізнесу; власні ресурси: приміщення, обладнання, експертиза команди.

## МІНІ-ВПРАВА «ФІНАНСОВА МАПА ЦЕНТРУ»

**↑** **Мета:** побачити, наскільки збалансованою є фінансова модель вашого центру або молодіжного простору.

### Крок 1.

Згадайте всі джерела фінансування, які зараз має ваша команда (гранти, бюджет громади, платні послуги, благодійні внески, партнерства тощо).

### Крок 2.

Оцініть, яку частку (%) кожне з них займає у вашому «портфелі ресурсів». Намалюйте коло або таблицю, щоб це візуалізувати.

### Крок 3.

Перевірте баланс: чи є щонайменше три активні джерела, і чи не має жодне з них «контрольного пакету», тобто не перевищує половини всіх надходжень.

**?** **Питання для саморефлексії:**

- що вас здивувало у співвідношенні?
- яке джерело занадто домінує або навпаки — недооцінене?
- які кроки можна зробити, щоб збалансувати фінансову мапу?

**Головне завдання** — побудувати диверсифіковану модель, де ви не залежите від одного донора чи гранту.

## НАВІГАТОР ІДЕЙ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Економічні можливості молодіжних центрів залежать від їхньої організаційно-правової форми. Нижче подаємо короткий навігатор ідей, який допоможе зорієнтуватися, з яких джерел можна розвивати фінансову стійкість комунальних молодіжних центрів та молодіжних просторів.

### КОМУНАЛЬНІ МОЛОДІЖНІ ЦЕНТРИ



#### Основні ресурси:

- Бюджет громади — фінансування заробітних плат, вартості утримання приміщень, витрат на комунальні послуги.
- Благодійні внески та допомога бізнесу — як додаткове джерело підтримки: оформлюються через угоди або договори.
- Державно-приватне партнерство — спільні ініціативи з бізнесом, що підсилюють соціальний ефект.
- Підтримка міст-побратимів — обміни, спільні проєкти, гуманітарні або інфраструктурні ресурси.
- Платні послуги (тренінги, гуртки, оренда приміщень) — офіційний інструмент для часткового покриття власних витрат.
- Соціальні замовлення — можливість співпрацювати з громадою на конкурсній основі для реалізації соціально важливих програм.



**Фокус:** підтримувати довіру громади, прозоро адмініструвати ресурси, звітувати про результати.

## МОЛОДІЖНІ ПРОСТОРИ



### Основні ресурси:

- Бюджетні кошти на програмні проєкти — участь у конкурсах для ГО, грантах органів місцевого самоврядування, програмах «Бюджету участі».
- Членські внески — фінансова участь членів організації, що підсилює спільну відповідальність.
- Партнерства з департаментами різних напрямів — не лише з питань молоді й культури, а й туризму, освіти, економіки, ветеранів, екології.
- Міжнародні гранти та державні програми — додаткові ресурси для розвитку, навчання, обмінів.
- Клуби соціальних інвесторів — залучення бізнесу й активних громадян до підтримки ініціатив.
- Соціальне підприємництво — власні послуги або продукти, які приносять дохід і водночас слугують суспільній меті.
- Партнерство з бізнесом — бартер, спільні кампанії, підтримка подій, навчальні продукти.



**Фокус:** діяти гнучко, поєднувати різні джерела фінансування, експериментувати з новими форматами залучення ресурсів.

Комунальні центри опираються на стабільність і відповідальність перед громадою, тоді як ГО-простори мають більше свободи для пошуку, інновацій і соціального підприємництва. Обидва формати є важливими елементами екосистеми стійкості — кожен у своїй логіці та культурі управління ресурсами. У кожній моделі важливо не лише залучати ресурси, а й мати чіткі фінансові політики: прозорість, звітність, правила використання коштів.

## ІНДИКАТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Щоб зрозуміти, наскільки ваш центр чи простір фінансово стійкий, спробуйте оцінити себе за кількома простими критеріями. Нижче подано приклади індикаторів. Якщо ви «в зеленій зоні» хоча б у трьох з п'яти, ваша економічна модель уже тримає баланс і має потенціал для зростання.

### Індикатори:

1. Центр має кілька джерел фінансування з різною природою (гранти, власні доходи, підтримка громади).
2. Є фінансова політика і звітність.
3. Регулярно проводиться самооцінка фінансової спроможності.
4. Існує резервний фонд або стабілізаційна «подушка» хоча б на 3 місяці.
5. Команда розуміє, як залучати й адмініструвати кошти.

**Ключовий принцип:** залучити ресурс — ще не означає стати стійким. Важливо вміти ним керувати, не перевантажуючи команду й не втрачаючи сенс діяльності.

## ПАРТНЕРСТВА ЯК СКЛАДОВА РЕСУРСНОЇ СТІЙКОСТІ

Жоден центр чи простір не може бути стійким у повній ізоляції. Партнерства на старті передбачають допомогу чи спільні заходи, а в подальшому — обмін ресурсами, довірою та можливостями. Вони створюють «вісь», навколо якої обертаються програми, ідеї, а також відбувається розвиток команди.

Тут коротко розглянемо те, як будувати коло партнерів: від державних установ і бізнесу до спільнот, коаліцій і корпоративних КСВ-ініціатив. Зокрема, як робити так, щоб ці зв'язки були живими, взаємовигідними та оформленими належним чином.

Найбільш поширені формати юридичного оформлення партнерства:

- меморандум про співпрацю;
- договір (угода) про спільну діяльність;
- благодійна допомога;
- партнерська угода (безоплатне надання конкретних послуг або речей).

## ФОРМАТИ ЮРИДИЧНОГО ОФОРМЛЕННЯ ПАРТНЕРСТВ

Формат	Що це	Коли доречно	Докладніше
Меморандум про співпрацю	декларативна угода без зобов'язань	для публічного оголошення про партнерство, початку співпраці	<b>Для чого:</b> зафіксувати наміри обох сторін співпрацювати у певній сфері. <b>Не передбачає:</b> фінансових або юридичних зобов'язань, обміну коштами. <b>Приклад:</b> «Ми плануємо спільно реалізовувати освітні заходи для молоді»
Договір про спільну діяльність (угода про співробітництво)	офіційна угода, де обидві сторони беруть участь у реалізації спільного проекту (ресурсами, грошима, послугами)	коли бізнес і центр спільно реалізують ініціативу, наприклад, курс для молоді, обладнання простору	<b>Передбачає:</b> права, обов'язки, відповідальність сторін, розподіл внесків. <b>Обмеження:</b> укладення такого договору може вимагати погодження з юридичним відділом органу влади (якщо центр – комунальний)

Формат	Що це	Коли доречно	Докладніше
<b>Благодійна допомога</b>	передача грошей, речей, послуг безоплатно на користь молодіжного центру чи молодіжного простору	якщо бізнес надає гроші, техніку, проводить безкоштовний ремонт	Оформлюється договором про надання благодійної допомоги. <b>Важливо:</b> молодіжний центр (особливо комунальний) повинен мати можливість приймати таку допомогу відповідно до свого статуту. <b>Може супроводжуватись:</b> актами приймання-передачі, листами-подяками, публічним визнанням
<b>Партнерська угода (безоплатне надання послуг або речей)</b>	договір, де одна сторона (бізнес) безкоштовно надає щось (простір, техніку, експертизу), а інша – використовує це для суспільної мети	наприклад, бізнес надає приміщення для заходу, проводить безкоштовний майстер-клас, передає ноутбук у користування	Не передбачає прямої передачі грошей. <b>Оформлення:</b> акт, угода, лист, залежно від типу ресурсу

Партнерства в центрах і молодіжних просторах, як ми вже знаємо, мають різну «юридичну природу» — від цього залежать процедури, обмеження та рівень гнучкості у взаємодії з партнерами. Щоб уникнути непорозуміння і правильно оформити домовленості, важливо розуміти, **як відрізняються «правила гри»** для кожного типу організації.

Нижче подано порівняльну таблицю, яка допоможе швидко зорієнтуватися у ключових відмінностях процесу правового оформлення партнерств і роботи з ресурсами в **комунальних молодіжних центрах та молодіжних просторах** (зокрема на прикладі тих, що в правовому полі функціонують як ГО).

## ВІДМІННОСТІ ЮРИДИЧНОГО ОФОРМЛЕННЯ ПАРТНЕРСТВА ТА ЗОБОВ'ЯЗАЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИН У МЦ ТА МП (ЗОКРЕМА, ТИХ, СТВОРЕНІ НА БАЗІ ГО)

	Комунальний МЦ	МП на базі ГО
<b>Статус сторін</b>	Є бюджетною установою, підзвітною органу місцевого самоврядування або державному органу (засновнику). Не може самостійно в будь-який момент вносити зміни до своїх установчих документів без засновника	Є некомерційною громадською організацією, яка діє на підставі свого статуту. Може самостійно вносити зміни до установчих документів (статут) за потреби
	Представником зазвичай є директор закладу	Представником є голова правління або виконавчий керівник ГО
<b>Процедура укладення будь-якої угоди</b>	Часто потребує погодження з юридичним відділом ОМС або розпорядника бюджету	Може укласти угоди самостійно без додаткових погоджень
	Має обмеження щодо прийому ресурсів, особливо майна чи коштів – це регулюється Бюджетним кодексом	Має гнучкі механізми прийняття благодійної допомоги та/або укладення договорів
<b>Умови взяття зобов'язань і звітування</b>	Не може зобов'язувати себе на вчинення комерційних дій або набуття взаємної вигоди без погодження	Може самостійно закріплювати пункти про зобов'язання сторін і обмін ресурсами
	Публічна подяка чи промоція партнера має бути узгоджена з політикою комунального закладу	Має більше свободи у форматах подяки, розміщенні логотипів, медіа тощо
<b>Гнучкість формулювань</b>	Формулювання угоди мають бути максимально нейтральними, без зобов'язань, які можуть тлумачитись як передача прав / ресурсів без дозволу	Формулювання можуть бути гнучкими, адаптованими під потреби грантодавців або партнерів

## ЯК ЗВІТУВАТИ ПЕРЕД ПАРТНЕРАМИ

Партнерство не обмежується підписанням угоди та інформаційним висвітленням цього факту, а ґрунтується на взаємній довірі та досягненні конкретних результатів. Важливо регулярно ділитися як статистикою та цифрами, так і історіями змін, що стали можливими завдяки спільним зусиллям.

Звіт для партнера має охоплювати три ключові аспекти:

1. **Факти й аналітику** — дані, які підтверджують досягнення: кількість учасників, охоплення, результати.
2. **Живі історії** — як підтримка партнера вплинула на конкретних людей чи громади.
3. **Визнання і причетність**, щоб партнери могли відчувати: «Це сталося завдяки нашому внеску».

Такий підхід створює не суто звітність, а спільну історію успіху, яку партнери з гордістю включають у власні комунікації.

## ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕСУРСНОЇ СТІЙКОСТІ

**Інформаційні ресурси** — це системно зібрана, структурована та оновлювана інформація, яка забезпечує ефективне функціонування молодіжного центру.

**!** **Рекомендація** — розділіть інформаційні ресурси на два блоки:

1. Внутрішні інформаційні ресурси (бази, шаблони, інструкції) — знання і база.
2. Зовнішні інформаційні ресурси (вся система комунікації з громадськістю) — зовнішні комунікації.

## ВНУТРІШНІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:

- внутрішні бази даних;
- документи та шаблони;
- методичні матеріали;
- цифрові платформи та інструменти управління.

**Стійкість у цій сфері** означає безперебійний доступ до інформації незалежно від змін персоналу, збереження та захист даних, наявність структурованої документації для продовження роботи в разі кризи.

### Індикатори ефективності внутрішніх інформаційних ресурсів:

1. Наявна актуальна внутрішня база контактів партнерів, волонтерів, учасників.
2. Центр має шаблони ключових документів (угоди, звіти, заявки).
3. Є резервна копія основних файлів (Google Drive, хмара, фізичний носій).
4. Усі працівники мають доступ до внутрішньої бази (за ролями).
5. Є коротка інструкція «Що робити новому координатору», яку можна передати у разі заміни персоналу.
6. Ведеться календар подій / активностей центру в цифровому форматі.
7. Використовуються безпечні канали комунікації та зберігання даних.
8. Є публічна бібліотека / архів власних напрацювань або проєктів (для наступників, команд, партнерів).

Категорія	Інструменти підвищення стійкості
Хмарне зберігання	Google Drive, Dropbox, OneDrive
Документація та шаблони	Notion, Google Docs / Sheets, локальна тека шаблонів

Категорія	Інструменти підвищення стійкості
Управління проєктами	Trello, Asana, ClickUp
Календар подій	Google Calendar, Outlook
Безпека та доступ	2FA (двофакторна автентифікація), розмежування доступу в Google Workspace
Архівування	Періодичний backup на зовнішній диск / хмару
Інструкції та гайдбуки	PDF-гайди, внутрішній wiki (Notion, Confluence)
Комунікація команди	Slack, месенджер-групи з регламентами, MS Teams

Оберіть 1-2 інструменти в кожній категорії й задокументуйте правила користування ними. Це підвищить рівень стійкості в умовах кризи, втрати працівника чи відключення інтернету.

## ЗОВНІШНІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

### Навіщо:

- Інформувати про діяльність та події.
- Підтримувати репутацію та довіру.
- Бути впізнаваними для молоді, партнерів і влади.
- Отримувати підтримку: фінансову, ресурсну, кадрову.

### Індикатори ефективності зовнішніх комунікацій:

1. Центр має активну сторінку в соцмережах із регулярними оновленнями.
2. Є медіаплан / контент-план на місяць або квартал.
3. Наявні основні контакти (email, телефон, адреса) у відкритому доступі.

4. Є база контактів ЗМІ, партнерів, інфлюенсерів для екстреної комунікації.
5. Центр має презентаційний матеріал (інфоліст, візитівку, портфоліо).
6. За рік є щонайменше одна інформаційна кампанія або великий інфопривід.
7. Новини центру хоча б раз на рік згадуються у місцевих / регіональних ЗМІ.
8. Центр має уповноважену особу / команду, відповідальну за комунікацію.

Категорія	Інструменти підвищення стійкості
Соцмережі	Facebook, Instagram, Telegram, TikTok, YouTube
Візуальний контент	Canva, Crello, Figma, шаблони для афіш / постів
Планування публікацій	Google Календар, Notion, Trello, Buffer (для постингу)
Презентації	One-pager, інфоліст (PDF), Google Slides, Linktree
Розсилки	Mailchimp, SendPulse, Google-групи
Медіа та інфлюенсери	Контакт-лист, шаблони пресрелізів, партнерські афіліації
Звітність	Інфографіка з результатами, пост-релізи, щорічні огляди діяльності
Партнерська мережа	Підтримка через репости, крос-промо, публікації у партнерських групах / ресурсах
Зовнішня айдентика	Логотип, брендбук (навіть мінімальний), однакове оформлення подій

## МАТЕРІАЛЬНА БАЗА ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕСУРСНОЇ СТІЙКОСТІ

**Матеріальна база** — це фізичні ресурси, які забезпечують сталість та якість роботи молодіжного центру: приміщення, меблі, техніка, інвентар, інфраструктура безпеки.

Її наявність, справність і захищеність є базою для планування, реалізації заходів і адаптації до криз.

### ДЛЯ КОМУНАЛЬНИХ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ

Комунальний молодіжний центр переважно функціонує в межах комунального майна.

Матеріальна база часто закріплена на балансі та може обмежуватись у використанні через бюджетні процедури чи регламенти.

#### Індикатори ефективності (KPI):

1. Центр має офіційно закріплене за ним приміщення (договір, рішення сесії, баланс).
2. Приміщення безпечне, доступне та відповідає вимогам безбар'єрності.
3. Наявний мінімальний базовий набір: столи, стільці, техніка, Wi-Fi.
4. Є чіткий перелік майна, ведеться його облік (інвентарна книга або електронна база).
5. Наявна схема евакуації, аптечка, засоби безпеки.
6. Приміщення має хоча б базовий захист: замки, сигналізація, обмежений доступ для сторонніх осіб або в неробочий час.

7. Регулярно (раз на рік) проводиться перевірка справності обладнання.
8. Центр має доступ до комунальних служб для обслуговування простору.

Категорія	Інструменти підвищення стійкості
Облік майна	Інвентарна книга, Excel-таблиця, внутрішня база в Google Sheets
Безпека простору	Сигналізація, відеоспостереження, система допуску
Доступність і зручність	Меблі, модульні столи, пуфи, фліпчарти, Wi-Fi, питна вода
Обладнання	Ноутбуки, проектор, телевізор, засоби підсилення звуку, зарядні станції
Захист майна	Регламенти користування, відповідальний за зберігання
Інфраструктура доступу	Розклад відкритості, контроль за ключами, доступність для маломобільних груп населення

## ДЛЯ МОЛОДІЖНИХ ПРОСТОРІВ НА БАЗІ ГО

Матеріальна база таких просторів часто залежить від грантів, умов оренди або партнерств. Її стійкість — у гнучкості, адаптивності, мобільності.

### Індикатори ефективності (KPI):

1. Простір має законні підстави для користування (договір оренди, безоплатна передача).
2. Є план на випадок втрати приміщення (наприклад, перелік альтернатив).

3. Простір облаштовано мобільними меблями та легко переміщуваним обладнанням.
4. Наявний базовий набір ресурсів для щоденної роботи (звукова система, ноутбук, фліпчарт тощо).
5. Облік техніки ведеться через Google-таблиці або CRM.
6. Центр має досвід використання гостьових просторів партнерів (університети, бібліотеки).
7. Є база постачальників або партнерів, готових надати допомогу в екстрених випадках.

Категорія	Інструменти підвищення стійкості
Гнучке обладнання	Складні столи, мобільні стільці, проектор, акустика на акумуляторах
Облік ресурсів	Google Sheets, Airtable, бази у Notion
Партнерські простори	Університети, бібліотеки, коворкінги, кафе
Резервні плани	Google Doc «План дій на випадок втрати простору»
Розміщення майна	Контейнери / стелажі, маркування речей, інструкції з користування
Співвикористання ресурсів	Оренда в межах партнерства, спільні закупівлі з іншими ГО або радами

Матеріальна стійкість — це не обов'язково «все своє». Це радше **доступ до потрібного ресурсу в потрібний момент**, навіть через партнерство чи мобільність.

## Розділ 3.

# СТІЙКІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ ТА МОЛОДІЖНОГО ПРОСТОРУ



У центрі кожної інституції стоїть не будівля, не техніка і навіть не стратегія, а люди.

Їхні знання, енергія, співчуття, досвід і віра в те, що вони роблять.

**Людський капітал** — це сформований та розвинений особою набір знань, компетентностей, здоров'я, мотивації, які додають цінність діяльності організації.

**Людський капітал** включає:

- знання, освіту та здатність навчатися;
- компетентності;
- здоров'я, зокрема ментальну та психологічну стійкість;
- мотивацію;
- довіру і спільні цінності;
- вміння працювати у команді та з командою.

## ЦИКЛ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У МОЛОДІЖНОМУ ЦЕНТРІ

Людський капітал не формується випадково. Він розвивається через **послідовний цикл управління людьми** — від залучення до розвитку, підтримки й визнання. У молодіжних центрах цей цикл має бути гнучким, але системним — таким, що тримається на довірі, відкритості та турботі.

### 1. Планування потреб у персоналі: «Хто нам потрібен, щоб місія центру працювала щодня?».

**Ключові інструменти:**

- аналіз функцій центру (що треба робити, й хто це робить зараз);
- розподіл ролей (операційна, комунікаційна, фасилітаційна, аналітична, волонтерська);
- опис ключових позицій і компетенцій;
- визначення навантаження (штат + волонтери + партнери).

### 2. Залучення і рекрутинг: «Як знайти людей, які поділяють наші цінності?».

**Інструменти:**

- відкриті запрошення та сторітелінг про місію («Приєднайся до команди, яка творить зміни»);
- чіткі, чесні описання ролей і умов (час, обсяг, відповідальність);
- залучення через події, хакатони, воркшопи — «спочатку діємо разом, потім приєднуємось»;
- відбір не лише за навичками, а за ставленням і цінностями.

### 3. Вступ і адаптація: «Що допоможе новим людям стати частиною нашої культури?».

#### Інструменти:

- короткий «welcome-набір» (місія, команда, ролі, контакти, чек-листи);
- парне наставництво «buddy system»;
- знайомство через неформальні зустрічі, історії команди, традиції;
- перше рефлексійне коло після 2 — 3 тижнів роботи («що дивує, що подобається, що потребує пояснення?»).

### 4. Розвиток і навчання: «Як допомогти людям рости і не вигорати?».

#### Інструменти:

- індивідуальні плани розвитку (компетенції, м'які навички, тренінги);
- регулярні обміни досвідом між центрами, менторські програми;
- внутрішні «освітні п'ятниці», де команда ділиться тим, що вивчила;
- навчальні поїздки, участь у грантових чи міжнародних програмах.

### 5. Оцінка ефективності: «Як зрозуміти, чи рухаємося ми в правильному напрямі?».

#### Інструменти:

- короткі «один-на-один» зустрічі раз на місяць;
- колективні огляди досягнень — не як контроль, а як навчання («що спрацювало, що змінимо?»);
- інструменти самооцінки і взаємооцінки (360°, чек-листи компетенцій);
- зворотний зв'язок через опитування або неформальні розмови.

## 6. Визнання і утримання: «Як подякувати так, щоб людині хотілося залишитися?».

### Інструменти:

- ритуали вдячності (відзначення маленьких перемог, «історії місяця»);
- символічні нагороди — книги, листівки, мерч, теплі слова;
- гнучкість: змінити формат участі замість того, щоб втратити людину;
- святкування.

## ЯК ЗБЕРІГАТИ МОТИВАЦІЮ В ЧАС НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Під час війни й затяжних криз мотивація команд — це не про бонуси чи гасла. Це про **сенс, турботу і відчуття приналежності**.

Команди молодіжних центрів часто здійснюють діяльність в умовах значного емоційного навантаження, надаючи підтримку іншим навіть у разі власного виснаження. Тому керівникам і менторам важливо усвідомлювати, що саме є джерелом внутрішньої мотивації та відновлення для їхніх команд.

Однією з відповідей щодо пошуку та відновлення мотивації є модель SCARF: 5 ключів до мотивації<sup>1</sup> (David Rock). Ця модель пояснює, які соціальні чинники впливають на нашу поведінку, залученість і готовність діяти. Назва утворена від перших літер п'яти базових потреб людини: **S — Status (статус)**, **C — Certainty (певність)**, **A — Autonomy (автономія)**, **R — Relatedness (зв'язки)**, **F — Fairness (справедливість)**.

---

1 David Rock. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. Доступно з: <https://schoolguide.casel.org/uploads/sites/2/2018/12/SCARF-NeuroleadershipArticle.pdf>

## МОДЕЛЬ SCARF

Компонент	Що це означає	Як це застосувати у молодіжному центрі
S – Статус	Людині важливо відчувати, що її цінують і поважають	Хваліть не лише за результат, а й за зусилля. Визнавайте внесок кожного. Давайте ролі, що наголошують на сильних сторонах
C – Визначеність	Людина спокійніша, коли розуміє, що відбувається і що на неї чекає	Чітко проговорюйте плани, дедлайни, зміни. Навіть якщо відповідь — «поки невідомо», важливо це проговорити
A – Автономія	Людина хоче мати вплив на власну роботу і рішення	Делегуйте. Дозвольте експериментувати. Давайте свободу вибору у форматах і способах роботи
R – Зв'язки	Людина хоче бути частиною спільноти, бути включеною	Розвивайте командні ритуали, неформальне спілкування, підтримку. Покажіть, що «тут кожен важливий»
F – Справедливість	Людина має потребу відчувати чесність і рівність	Будьте прозорими у розподілі навантаження, ресурсів і визнання. Створюйте правила, які однаково діють для всіх

Мотивація стає інструментом турботи, а не контролю, тому важливо:

- говорити про сенси: *«Чому ми робимо саме це?»*;
- розвивати спільноту: *«Ми разом, навіть у складних умовах»*;
- дбати про ментальне здоров'я: *«Втома — не слабкість, а сигнал»*;
- визнавати людські емоції: радість, злість, смуток — усе це має місце;
- підтримувати автономію: дозволяйте людям працювати по-своєму.

## СПІЛЬНЕ ЦІННІСНЕ ПОЛЕ

**Цінності** — це спільні переконання, які формують поведінку членів організації та допомагають пояснювати, чому ми робимо те, що робимо.<sup>2</sup> Вони визначають, як ми взаємодіємо, чому ми довіряємо, що для нас означає бути людьми.

### Як будувати ціннісне поле:

1. Разом визначити 4–5 ключових цінностей (наприклад: довіра, розвиток, рівність, турбота, сміливість).
2. Перетворити їх із «плакату на стіні» на щоденну практику (обговорювати на зборах, використовувати як критерії рішень).
3. Вчитися бачити цінності у діях: «Як ми проявили довіру цього тижня?».
4. Проводити щорічну рефлексію: чи залишилися ми вірні своїм цінностям, чи потрібно їх оновити.

### Ознаки стійкого людського капіталу молодіжного центру:

- команда відчуває сенс своєї роботи і бачить, як вона впливає на життя молоді;
- є культура довіри, відкритого діалогу та підтримки;
- керівники розуміють, як працює мотивація (у тому числі за моделлю SCARF);
- люди не вигорають, бо мають простір для турботи і відпочинку;
- є спільні цінності, що визначають рішення і дії.

2 Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.



## Розділ 4.

# МЕНТАЛЬНА СТІЙКІСТЬ КОМАНД: ДОСВІД, ЗГЕНЕРОВАНИЙ РАЗОМ



**Під час восьми ОБСЄ-кафе** працівники та працівниці з різних куточків України, які працюють з молоддю, зібралися разом, щоб відверто поділитися власними рецептами збереження внутрішнього ресурсу та ментального здоров'я. У форматі відкритого діалогу ми разом досліджували, що підтримує нас як особистостей, що працює у командах, а що має стати системним підходом на рівні інституцій.

Унаслідок цього брейнштурму вдалося згенерувати колективний банк ідей для програм підтримки молодіжних працівників, структурований за трьома рівнями ментальної стійкості:

- індивідуальна ресурсність;
- командна підтримка;
- інституційні рішення.

Цей розділ базується на спільній експертизі та реальному досвіді молодіжних команд, які працюють в умовах турбулентності, високої залученості та почасти — емоційного виснаження.

Ми рекомендуємо читачам ознайомитися з банком ідей на кожному рівні та сформувані зі своїми командами власні програми ментальної підтримки працівників. У кінці розділу також подаємо зразок такої програми, який є не єдиним правильним варіантом, а радше прикладом для натхнення та старту.

#### **Питання для саморефлексії команди:**

- Який зараз рівень енергії в команді?
- Наскільки відкрито в команді говорять про навантаження / виснаження?
- Наскільки системно ви підходите до підтримки ментального здоров'я?

# ІНДИВІДУАЛЬНА РЕСУРСНІСТЬ

## ЩО МОЖЕ ЗРОБИТИ КОЖЕН УЧАСНИК КОМАНДИ ОСОБИСТО ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ СВОГО ПСИХОЕМОЦІЙНОГО СТАНУ?

Цей блок зосереджує увагу на внутрішніх практиках, ритуалах і особистих діях, які дозволяють працівникам залишатись у ресурсі: як запобігати перевтомі, відновлюватись після стресових періодів, помічати сигнали виснаження й повертатись до балансу.

Учасники ділилися як індивідуальними звичками (наприклад, відключенням повідомлень у вихідні), так і запитами на інституційну підтримку таких дій (можливість взяти «день тиші» без пояснень). Варто зазначити, що тут подано як ті ритуали, що їх людина може виконувати протягом робочого дня, так і рекомендації щодо активностей під час обідніх перерв або ранкової чи вечірньої рутини опісля роботи. Одним словом, тут усе, що можна робити індивідуально протягом тижня з тим, аби підтримати себе самостійно і тримати в балансі.

### 1. Тіло і тілесна регуляція

Розрядка, заземлення, відновлення через фізичні дії

- Йога / пілатес / спорт / біг / вело / самокат
- Руханка / фізична активність / фізкультурхвилинка
- Танці / караоке / спів / студія звукозапису
- Похід в ліс / парк / гори / море
- Краш-кімната / бити грушу / будка крику / крик
- SPA / басейн / тепла ванна / душ
- Сон / «день-тюлень» / полежати
- Водіння
- Самообійми
- Обійняти подушку / плед
- Ходити босоніж
- Масаж / масажний килимок / б'юті-процедури
- Ретрит / екскурсія / відпочинок

### 2. Дихання, медитація, самозаспокоєння

Робота з нервовою системою, заспокоєння, повернення в «тут і зараз»

- Дихальні вправи
- Дихання по квадрату
- Медитація
- Цифровий детокс
- Самоусвідомлення / заземлення
- Тиша
- Молитва
- Чайна церемонія
- Кава-пауза
- Аромотерапія
- Мокрий рушник / обтирання
- Мак-карти / метафоричні карти
- Голосові нотатки самому собі

### 3. Творчість і самовираження

Вивільнення емоцій, креативна переробка станів

- Малювання / ліплення / арт / мистецтво
- Гра на музичних інструментах
- Фотосесія (модель або фотограф)
- Ведення щоденника / рефлексивний щоденник
- Ведення блогу / нотаток
- В'язання / шиття / рукоділля
- Написання історій / листів / поезії
- Облаштування робочого місця (естетика навколо)
- Одне ресурсне фото на день (фіксувати приємні моменти дня)
- Створення колажів

### 4. Ігрові практики / практики дозвілля

Відволікання, відпочинок через гру та задоволення

- Настільні ігри / PS / мобільні ігри / відеоігри
- Перегляд фільму / серіалу / YouTube /
- Полопати пухирці на пливці / антистрес-іграшки
- Шопінг
- Подарунки (отримати або дарувати)

### 5. Соціальний контакт і спілкування

Підтримка через зв'язки, відчуття, що ти не один

- Розмова з близькими
- Дзвінок рідним / друзям
- Час із сім'єю / дітьми / партнером
- Приходити з дітьми / зоокуточок
- Іти на свої події як учасник
- Відвідування театру / кіно / виставки / ресторану
- Говорити телефоном, коли хочеться
- Просити про допомогу
- Бути в чіл-зоні з іншими
- Обстоювання своїх потреб і кордонів
- Відключення сповіщень на годину чи вечір, день
- Сигнал для команди «не турбувати» (наліпка, прапорець)

### 6. Живе та природне середовище

Зв'язок із живим, природа, догляд

- Квіти / вирощування рослин / городництво
- Живий куточок / рослинка на столі
- Домашні тварини / гладити тварин
- Рибалка
- Прогулянки на свіжому повітрі
- Дощ / вогонь / відкрите вікно

## 7. Розвиток, сенси, знання

Те, що надихає й наповнює змістом

- Читання книжки / перегляд лекцій
- Вивчення іноземних мов
- Психосвітні заходи
- Планери / трекери / нагадування
- Пошук можливостей розвитку
- Індивідуальна траєкторія розвитку

## 8. Побут і простір

Турбота про себе через організацію середовища

- Прибирання / організація простору
- Облаштування робочого місця
- Смачна їжа / какао / креативна канцелярія
- Їсти, коли хочеш
- Комфорт: тепла ковдра, плед, улюблена чашка
- Комфортна техніка, стіл, крісло

## КОМАНДНА ПІДТРИМКА

### ЩО МОЖЕ ЗРОБИТИ КОМАНДА РАЗОМ, ЩОБ БУТИ БІЛЬШ СТІЙКОЮ?

У цьому блоці згенеровано ідеї про те, як члени команди можуть підтримувати один одного в щоденній роботі: через ритуали вдячності, розмови «не про роботу», парне наставництво, відкриті обговорення труднощів, гумор, спільні ранкові чи завершальні зустрічі тижня.

Дбайте про **культуру взаємної турботи**, де ніхто не лишається наодинці зі своїми викликами. Особливо важливими виявляються теми довіри, емоційної безпеки в команді та вміння ділити відповідальність.

Подані нижче ідеї можуть різною мірою стосуватися як молодіжних центрів, так і молодіжних просторів. Зрештою, кожна команда самостійно обирає комфортні для себе практики, які можливо реалізувати в поточній правовій формі та структурі.

#### 1. Щоденні ритуали й мікропрактики

Легкі, повторювані, підтримуючі дії, які створюють ритм, передбачуваність і звичку піклуватись один про одного

- Ранкова кава / зустрічі
- Вечірні обговорення (рефлексія, підбиття підсумків)
- «Хвилинка гумору», меми, рілси
- Спільні кава-паузи, обіди
- Правило без розмов про роботу після 18:00 чи у вихідні
- 2 години роботи – 15 хвилин відпочинку
- Чіл-зона у приміщенні
- Можливість помовчати поруч без тиску
- Спільний плейлист або музична терапія
- Вихідний в середу (неформальна домовленість)

#### 2. Святкування, традиції, «свої приколи»

Те, що об'єднує команду емоційно й створює «наші» ритуали

- Святкові привітання (дні народження, професійні дати)
- Таємний Санта / Таємний друг
- Корпоративи, тематичні вечори
- Спільне відзначення успіхів, навіть дрібних
- «Колективна таємниця» / спільні приколи
- Визнання досягнень (фідбек-вечірки)
- Пошта приємних слів (ящик дружби)

### 3. Креативні, ігрові, спонтанні дії

Вихід з рутини, перезавантаження, розрядка напруги

- Тімблдінг (майстерки, квести, TikTok знімати разом, арт-терапія)
- Настолки, PS, меми, дуркування
- Ретрити / екскурсії
- Спільне створення мерчу
- Зйомка спільного відео / історії
- Колективне ліплення / малювання / рукоділля
- Бити посуд (як антистрес)

### 4. Відкрите спілкування і підтримка

Простори для емоційної безпеки, чесності й прийняття

- Запитання «Як ти? Як тебе підтримати?»
- Бути уважним до команди / помічати стан інших
- Вміння сказати «мені зараз не ОК»
- Не боятися просити про допомогу
- Щира радість за інших
- Створення чату для неформального спілкування
- Спілкування «на рівних», кожна думка важлива

### 5. Повага до простору та ритму інших

Турбота через міжкультуру співіснування

- Не говорити голосно телефоном / не кричати колезі у вухо
- Шанувати простір і потреби інших
- Можливість «не комунікувати» (без примусу бути в темі)
- Вихід із «поточку обов'язків» – усвідомлений відпочинок

### 6. Взаємодопомога і м'яка взаємна турбота

Коли кожен стає підтримкою без бюрократії

- Скринька взаємодопомоги
- Фонд взаємодопомоги (власний, неформальний)
- Спонтанна підстраховка у складні дні
- Коло підтримки (по двоє / трійки для щотижневої розмови)
- Колективне розвантаження задач
- Парне наставництво
- Обіймашки за згодою
- Делегування за принципом «помітив – підхопи»
- Ротація завдань (зміна зон відповідальності)

## ІНСТИТУЦІЙНІ РІШЕННЯ

### ЯКІ ПОЛІТИКИ, ПРАВИЛА ЧИ ФОРМАТИ МАЮТЬ БУТИ ЗАКРІПЛЕНІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ ДОВГОТРИВАЛОЇ МЕНТАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ?

Цей блок стосується **системних змін і рішень**, які можуть впроваджуватися керівництвом, засновниками чи адміністрацією центрів. Йдеться про створення внутрішніх політик ресурсності, доступ до психолога або супервізії, положення про ментальне здоров'я, щорічні оцінки емоційного клімату в команді, гнучкі умови роботи, право на «день без зустрічей» та інші довгострокові практики, що вбудовуються в культуру організації.

#### 1. Політики ментального здоров'я та безпеки

Формалізовані документи, що захищають працівників та створюють умови для психологічної безпеки

- Політика ментальної підтримки працівників
- Політика ненасильницької комунікації
- Політика гендерної рівності
- Політика захисту персональних даних
- Політика запобігання сексуальним домаганням та експлуатації
- Політика корпоративної етики / кодекс поведінки
- Протидія мобінгу та булінгу
- Політика комунікації (чатів, дзвінків – тільки в робочий час)
- Політика захисту прав волонтерів (зокрема day-off, відпустки)
- Створення внутрішнього кодексу (цінності, принципи взаємодії)

#### 2. Гнучкість і баланс у робочому процесі

Розвантаження, адаптація до змін, гнучкий підхід до графіку

- Гібридний / індивідуальний графік
- Додаткові вихідні (наприклад, на день народження + 1 день)
- 1 «вільний день» працівнику щомісяця
- 1 день без дзвінків на тиждень
- Відпустки з виплатами (навіть волонтерам)
- Обов'язкові відпустки згідно з законодавством
- «Day-off» для перезавантаження команди (або 1 – 2 год. / місяць)
- Під час хвороби – гарантія 100% з/п
- Збереження місця за мобілізованими (ЗСУ)
- Колективний договір зі включеними умовами

### 3. Формалізація підтримки та розвитку персоналу

Структурні програми підтримки, навчання та визнання фахівців

- Програма підтримки фахівців (з інструкцією «що, де, як»)
- Тренінги з профілактики вигорання
- Регулярне підвищення кваліфікації
- Молодіжні обміни / стажування
- Кар'єрні сходинок / план розвитку
- Рефлексійні сесії з командою
- Щорічне опитування задоволеності
- Анонімна скринька для пропозицій і скарг
- Програма оздоровлення колективу
- Інструкція щодо реагування на кризові стани працівників

### 4. Мотиваційні пакети й компенсації

Матеріальна підтримка як елемент збереження команди

- Преміювання / бонуси (грошові або подарунки)
- Компенсація: відрядження, харчування, проживання, навчання
- Фінансова допомога на оздоровлення
- Оплата комунальних / проживання працівника
- Проїзні / компенсація транспорту
- Брендівані подарунки / одяг / мерч
- «Диплом» волонтера або визнання участі
- Відзначення дітей співробітників / родинна політика

### 5. Охорона здоров'я та добробуту

Інструменти, які прямо впливають на фізичне та психоемоційне здоров'я

- Медичне страхування
- Безкоштовні медичні послуги
- Профілактичні огляди / вакцинація
- Йога, масаж, психолог на роботі
- Ретрити для команди
- Простір для йоги / арт-терапії
- Спільне відвідування релаксаційних заходів

### 6. Інфраструктура і цифрові інструменти

Все, що полегшує роботу і створює комфорт

- Кімната відпочинку / зона емоційного розвантаження
- Забезпечення технікою, гаджетами, софтом (наприклад, Canva Pro)
- Оптимізація процесів (діджиталізація)
- Інституційна пам'ять (архіви, папки, таблиці)
- Кавомашина / кулер / простір із перекусами

## 7. Прозорість, стратегія та ідентичність

Мотивація через включення в бачення, сенси та визнання

- Стратегія: місія, візія, цінності (перегляд + спільна робота)
- Прозорість діяльності (зустрічі з партнерами, публічність)
- Розробка айдентики / брендування
- Спільна участь у заходах, публічних проявах
- Механізм колективного прийняття рішень
- Партнерська мережа (меморандуми, «теплі контакти»)

## 8. Адміністративна інституційна підтримка

Те, що можна і потрібно прописати в офіційних документах

- Статутні зміни щодо членських внесків / фінансування команди
- Колективний договір з правами / гарантіями
- Внутрішній наказ про куточок релаксу
- Положення про обов'язкові навчальні години
- Облік залучення до відновлювальних заходів
- Кодекс командної етики та робочої поведінки

Цей колективний процес генерування ідей з молодіжними центрами та молодіжними просторами показав: **ментальна стійкість** — це в комплексі як індивідуальна турбота про себе, так і спільна екосистема піклування, де відповідальність розподілена між кожною особою, командою та організацією в цілому.

**ПРИКЛАД  
ПРОГРАМИ  
ПІДТРИМКИ  
ПЕРСОНАЛУ**




Назва:

## «РЕСУРСНА КОМАНДА — СТІЙКА ОРГАНІЗАЦІЯ»

Ціль програми:

Створити умови для збереження психологічного ресурсу працівників, запобігання професійному вигоранню та формування культури турботи в команді.


### 1. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ПІДТРИМКИ

 **Ціль:** Підвищення особистої ресурсності та профілактика вигорання.

 **Інструменти та дії:**

- Регулярні індивідуальні check-in зустрічі з керівником (раз на 2 тижні) з фокусом не лише на задачах, а й на емоційному стані.
- Можливість брати «дні відновлення» (1 раз на квартал — оплачуваний вихідний для відновлення, без пояснень).
- Доступ до психолога або ментального коуча (1 — 2 сесії на місяць, за кошти організації або в партнерстві з проектами).
- Індивідуальні плани розвитку ресурсності (інструмент самооцінки + рекомендації).


## 2. КОМАНДНИЙ РІВЕНЬ ПІДТРИМКИ

 **Ціль:** Формування культури взаємопідтримки, безпеки й довіри.

 **Інструменти та дії:**

- Командні «ресурсні зустрічі» раз на місяць (формат «не про роботу»: обмін вдячністю, говоріння про виклики, легкі практики).
- Ритуали на підтримку зв'язку: початок тижня з короткої зустрічі (20 хв.) про настрої і фокус, завершення тижня — з оглядом перемог.
- Психосвітні сесії раз на квартал (теми: як розпізнавати вигорання, саморегуляція, емпатичне слухання, управління стресом).
- Парна підтримка (пари «командних партнерів» на місяць, неформальна взаємопідтримка).

## 3. ІНСТИТУЦІЙНИЙ РІВЕНЬ ПІДТРИМКИ

 **Ціль:** Інтегрувати підходи до психологічної безпеки в політики та практики установи.

 **Інструменти та дії:**

- Внутрішнє положення «Про турботу і ресурсність», яке фіксує основні принципи підтримки персоналу.
- Щорічна оцінка клімату в команді (анонімне опитування з простими питаннями про емоційне самопочуття, культуру підтримки).
- Регулярна супервізія або фасилітовані обговорення складних кейсів (раз на 2 місяці).
- Виділений бюджет або партнерство для заходів ментального здоров'я (тренінги, ретрити, консультації).
- Інструкція з реагування на ознаки вигорання чи кризових станів співробітників.

## ДОВІДКОВО

### Корисні матеріали та ресурси до теми:

Всеукраїнська програма  
ментального здоров'я  
[«Ти як?»](#)



Платформа доказової  
інформації про здоров'я  
[«Бережи себе»](#)



Онлайн-курс [«Діалоги без  
тривоги»](#), гайд [«Оперативна  
допомога при ПТСР»](#)



Онлайн-платформа для  
психологічних консультацій  
[«Розкажи мені»](#)



**ЗАМІСТЬ ПІДСУМКІВ –  
ДОРОЖНЯ КАРТА  
ДЛЯ МОЛОДІЖНОГО  
ЦЕНТРУ ТА  
МОЛОДІЖНОГО  
ПРОСТОРУ**



Замість підсумків — дорожня карта для молодіжного центру та молодіжного простору

Отже, інституційна стійкість — це і шлях, і мета. І головне тут — діяти. Розбудова стійкості молодіжного центру та простору — це постійний процес адаптації, відновлення, навчання й дії спільно з громадою.

Тут наводяться станції дорожньої карти інституційної стійкості. Вони умисно не пронумеровані, бо ми можемо рухатися між ними постійно або ж навіть з'ясувати, що водночас перебуваємо на них усіх або ж на невидимій платформі між ними. Та карта може підказати, до якої станції варто рухатися, а також що там на нас чекає.

## СТАНЦІЯ. УСВІДОМЛЕННЯ І САМОДІАГНОСТИКА




**Мета:** зрозуміти, де ми зараз, які в нас сильні сторони та вразливості.




**Ключові дії:**

1. Самооцінка інституційної стійкості (адаптивність, згуртованість, ідентичність, комунікація, людський капітал, ресурсна стійкість).
2. Ідентифікація зон росту — що потребує розвитку першочергово.
3. Командне визначення, що для нас означає стійкість, чому вона важлива.


## СТАНЦІЯ. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ


 **Мета:** визначити, куди рухаємося і яку роль відіграватимемо у своїй громаді.

 **Ключові дії:**

1. Оновити або створити місію, бачення, цінності.
2. Визначити свою роль в екосистемі громади — медіатор, хаб, провайдер можливостей, інше.
3. Узгодити пріоритети на 1–3 роки (освітні, соціальні, культурні, економічні).


## СТАНЦІЯ. АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

 **Мета:** створити гнучку, прозору систему управління, здатну діяти у змінних умовах.

 **Ключові дії:**

1. Переглянути базові політики: прозорість, залучення молоді, гендерна рівність, безпека.
2. Визначити ролі й відповідальність у команді (штат, волонтери, партнери).
3. Запровадити інструменти належного врядування (колективне прийняття рішень, публічна звітність, зворотний зв'язок).
4. Розвивати систему управління знаннями: документація, архіви, навчальні матеріали.


## СТАНЦІЯ. ЗМІЦНЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

 **Мета:** створити команду, яка здатна діяти стійко, з довірою і нахненням.

 **Ключові дії:**

1. Визначити базові ролі та компетентності, які потрібні в команді; розуміти, звідки можна залучати людський капітал.
2. Працювати з мотивуванням команди, волонтерів, молоді.
3. Забезпечувати підтримку ментального здоров'я: кімнати тиші, дні турботи, рефлексійні кола.

## СТАНЦІЯ. ТУРБОТА ПРО МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я КОМАНДИ

 **Мета:** запровадити інструменти підтримки ментального здоров'я для того, щоб зберігати людяність, енергію та взаємну підтримку в процесі роботи.

 **Ключові дії:**

1. Підтримувати атмосферу довіри та безпеки.
2. Ознайомитися та працювати за правила інформованості про травму.
3. Практикувати ненасильницьку комунікацію.
4. Запровадити програму запобігання вигоранню.
5. Розвивати практики ментального відновлення.

## СТАНЦІЯ. РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ ТА УЧАСНИЦТВА



**Мета:** зробити центр середовищем спільності, довіри й солідарності.



**Ключові дії:**

1. Створювати програми, що поєднують молодь і громаду: проекти взаємодії, зцілення, міжпоколіннєві ініціативи.
2. Реалізовувати події, що підтримують інтеграцію ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю.
3. Підтримувати молодь у здобутті соціального досвіду — участь у волонтерстві, самоврядуванні, громадських консультаціях.
4. Розвивати культуру діалогу: дебати, фасилітовані зустрічі, майстерні сенсів.

## СТАНЦІЯ. ПІДСИЛЕННЯ ІДЕНТИЧНОСТІ ТА НАРАТИВУ




**Мета:** допомогти центру і громаді усвідомити, ким вони є і яку історію розповідають світові.



**Ключові дії:**

1. Підтримувати молодь у самовираженні через творчість, історії, культурні ініціативи.
2. Реалізовувати програми підтримки локальної та національної ідентичності.
3. Бути частиною екосистеми громади: взаємодія з владою, освітою, культурою, бізнесом.


## СТАНЦІЯ. РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ СТІЙКОСТІ

 **Мета:** вибудувати систему комунікацій, що підтримує довіру, прозорість і спільну дію.

 **Ключові дії:**

1. Створити інституційну комунікаційну політику: хто, як і про що говорить від імені центру.
2. Розвивати внутрішню комунікацію — регулярні зустрічі, обмін новинами, рефлексії.
3. Забезпечити механізми зворотного зв'язку з молоддю і громадою.
4. Формувати наратив через сторітелінг, соціальні мережі, історії впливу.

## СТАНЦІЯ. РЕСУРСНА СТІЙКІСТЬ

 **Мета:** забезпечити сталість діяльності через різноманітність джерел і партнерств.

 **Ключові дії:**

1. Провести аудит поточних джерел фінансування — звідки надходять ресурси, які з них ризикові.
2. Визначити нові потенційні джерела.
3. Створити «Фінансовий календар» — план, коли і які джерела активуються протягом року.
4. Розробити або оновити фінансову політику.
5. Запровадити регулярну внутрішню та зовнішню фінансову звітність (доходи, витрати, залишки).
6. Подбати про фінансову грамотність команди.
7. Формувати подушки безпеки.

## СТАНЦІЯ. МОНІТОРИНГ І НАВЧАННЯ



**Мета:** постійно вдосконалюватися, залишаючись живою організацією.



**Ключові дії:**

1. Визначити індикатори стійкості (інституційні, людські, соціальні).
2. Раз на півроку проводити внутрішній «аудит розвитку» за участю команди і громади.
3. Ділитися досвідом — створювати власні історії змін і навчати інші центри.

## МЦ ТА МП, ЯКІ ВЗЯЛИ УЧАСТЬ У МОЛОДІЖНИХ ОБСЄ-КАФЕ:

- «SENS»
- «Місток»
- «Територія Р.О.К.» - Розвиток, освіта, культура. — м. Дніпро та «Твоя територія»- м.Рівне
- «Гродівський гурт»
- «Молодіжний центр «Гори вражень»
- «Молодь UA»
- «Нові крила»
- MSPACE
- Біловодський коворкінг центр
- Горохівський молодіжний простір, громадська організація Сонце любові
- Громадська організація «Нова Фортеця»
- Громадська організація «Прогресивний Миколаїв», ГО «Студентство»
- Громадська організація «Молодіжний центр Волині»
- Гуманітарний штаб Лисичанької міської ради в місті Дніпро
- Диференціал
- Донецький обласний молодіжний центр
- Закарпатський обласний молодіжний центр
- КЗ «Васильківський центр розвитку молодіжного підприємництва»
- КЗ «Дніпропетровський обласний центр молодіжної роботи, утвердження української національної та громадянської ідентичності» ДОР
- КЗ «Молодіжний центр «Диференціал « Ківерцівської міської ради»
- КЗ «Тернівський міський молодіжний центр»
- КЗ «Хирівський Молодіжний центр»

- КЗ «Молодіжний центр «Гори вражень»
- КЗ Вінницький обласний молодіжний центр «Квадрат»
- КЗ ЛОР «Львівський обласний молодіжний центр»
- Коростишівський молодіжний простір
- Криворізький молодіжний центр
- Крила надії
- КУ «Запорізький обласний молодіжний центр» ЗОР
- КУ «Миколаївський молодіжний центр»
- КУ «Стрийський Молодіжний центр»
- КУ «Бродівський молодіжний центр» Бродівської міської ради
- КУ МЦ «Хижка»
- ЛОЗА
- МІЖ ІНШИМ
- Молодіжна рада при Тишківській сільській раді
- Молодіжна рада при Швайківській сільській раді
- Молодіжна рада Чмирівської сільської військової адміністрації Старобільського району Луганської області
- Молодіжна Рада, Тишківська сільська рада
- Молодіжний квартал
- Молодіжний культурно-освітній центр м.Самар Самарівської міської ради
- Молодіжний простір — Оберт
- Молодіжний простір «380 Вольт»
- Молодіжний простір «Без Меж»
- Молодіжний простір «Гідне життя»; ГО Покровська правозахисна організація «Щит»,
- Молодіжний простір «Кома»
- Молодіжний простір «Лідер-Хаб»
- Молодіжний простір «Літній театр»,

- Молодіжний простір «Любимів. DRIVE»
- Молодіжний простір «Незламні» (Житомирська область)
- Молодіжний простір «Політаємо»
- Молодіжний простір «Синьо-жовте серце»
- Молодіжний простір «NEW GENERATION»
- Молодіжний простір «Без Обмежень»
- Молодіжний простір «Іконопис»
- Молодіжний простір HYPE (Horokhiv young people engagement)
- Молодіжний простір KO Laba
- Молодіжний простір Sweet Space
- Молодіжний простір на базі КЗ «Барська публічна бібліотека».
- Молодіжний простір при гуманітарному ХАБі Троїцької СВА
- Молодіжний простір при гуманітарному ХАБі Шульгинської СВА у м. Чернівці
- Молодіжний простір при КЗ «Барська публічна бібліотека»
- Молодіжний Хаб шелтеру переселенців Луганщини
- Молодіжний центр «4US 2.0» стуртурний підрозділ Помічнянського Центру дитячої та юнацької творчості
- Молодіжний центр «Вільні»
- Молодіжний центр «Місто ідей»
- Молодіжний центр «РУХ»
- Молодіжний центр «Територія М»
- Молодіжний центр Альянс
- Молодіжний центр Дніпра
- Молодіжно-волонтерський центр «М-Формація»
- Молодіжно-волонтерський центр «М-Формація»
- Молодь HUB
- МолодьPRO

- МП «Станемо друзями»
- Оранжерея Жовква
- Параграф
- Піпл.юа
- Пластовий молодіжний центр Житомирської міської ради
- Простір для молоді, що діє при «ХАБ Луганщина моя» (спільний проєкт Старобільської МВА, ЦІДРС «Меридіан» та CORE Response).
- Ресурсний центр молодіжних рад Дніпра та Луганщини
- Рокада
- Хаб 93



*Усі права захищені. Зміст цієї публікації може безкоштовно копіюватися та використовуватися для освітніх та інших некомерційних цілей за умови посилання на джерело інформації. ОБСЄ не несе відповідальності за зміст та погляди, висловлені експертами, молодіжними центрами, молодіжними просторами або організаціями в цьому матеріалі.*

## Програма підтримки ОБСЄ в Україні

Україна, 01030, Київ, вул. Стрілецька, 16  
[www.osce.org](http://www.osce.org)

## Підпишіться на Проекти ОБСЄ в Україні



OSCE.Ukraine.Projects



@OSCEProjectsInUkraine



Організація з безпеки та співробітництва в Європі